



**UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN**

**Facultad de Administración**

**Carrera de Ingeniería Comercial**

**Portafolio de Título: Problemática de LAN en Pandemia.**

**Trabajo para optar al Grado Académico de Licenciatura en Ciencias de la  
Administración de Empresas y al Título Profesional de Ingeniero Comercial**

**Docente portafolio: MARJORIE DAPHNE CALDERA CALVERT**

**Estudiante:**

**José Rebolledo Méndez**

**Santiago de Chile, 10 de Marzo de 2021**

## **Agradecimientos**

El impulso para continuar académicamente sin duda fue gracias a mi futura esposa, la cual es parte fundamental de mi vida en la actualidad.

## Índice

Glosario de términos Portafolio I	4
Mapa Conceptual	9
Glosario de términos Portafolio II	10
Formulario del Caso Portafolio II	15
Glosario de términos Portafolio III	19
Formulario del Caso	24
Glosario de términos Portafolio IV	30
Mapa conceptual glosario de términos	34
Conclusión general del Mapa conceptual	35
Conclusiones Mapa conceptual	35
Bibliografía	39

## **Glosario de términos Portafolio I**

### **a. Área de Economía**

**Economía:** Es una ciencia social que estudia la distribución de los recursos, como se producen, intercambian en una sociedad. También se puede definir como el análisis del consumo de los distintos productos, bienes y servicios.

**Competencia Perfecta:** Es una determinada situación de mercado, en donde el vendedor y comprador no influye sobre el precio del producto o bien, y solo se ve afectado por su interacción (oferta y demanda).

**Inflación:** Es el aumento progresivo y sostenido de los precios que no se limitan. Se pueden adquirir menos bienes, productos y servicios por más dinero, es decir, el dinero pierde su valor.

**Oferta y demanda:** Son conceptos básicos de la economía, donde la oferta significa la cantidad de cierto producto bien o servicio que está dispuesto a la venta, mientras que la demandad es la cantidad de productos, bien o servicio que se desea adquirir.

**Elasticidad:** Es una medición a nivel económico, de la sensibilidad de una variable sobre la otra. Existen distintos tipos de elasticidad y que se dan entre la interacción de la oferta y demanda.

Monopolio: Es parte de una situación de mercado, donde un vendedor es el único que provee un servicio o bien, por lo cual puede determinar el valor o costo del producto y posee una posición de soberanía en el mercado.

Desempleo: Es un efecto que se produce cuando hay personas con capacidades, edad y ganas de trabajar, pero logran encontrar empleo por distintas situaciones como situación actual del país, automatización de procesos y esto llevará a tener distintos tipos de desempleo.

#### **b. Área de Administración**

Proceso Administrativo: Es un proceso de funciones administrativas que sacar al máximo cada recurso que posee una organización o empresa de la forma más eficaz posible. Este proceso constituye etapas como la planificación, dirección, organización, control, entre otras.

Planificación: Es parte del proceso administrativo, el cual escoge el medio más adecuado, toma las acciones necesarias y distribuye de forma eficiente los recursos, para el cumplimiento de los objetivos.

Organización: Es el organigrama que se establece a nivel empresarial y distribución de áreas, para el cumplimiento de objetivos, facilitando la toma de decisiones a través de jefaturas y personas a cargo.

Dirección y control: Son parte del proceso administrativo, donde la dirección es la delegación de responsabilidades, comunicación y motivación sobre el personal a cargo. El control corresponde a la supervisión del cumplimiento de cada proceso en un área determinada, corregir desviaciones y velar que se cumpla la planificación.

Liderazgo: Es la capacidad de mover masas y conseguir que un equipo de trabajo este motivado y cumpla con los objetivos de la mejor forma posible. El líder debe ser capaz de potenciar el talento a través de una escucha activa en su entorno.

Administración: Es la capacidad de una persona empresa o negocio de Administrar sus recursos de forma efectiva, para poder alcanzar sus objetivos. Existe un proceso para poder distribuir de mejor forma la forma de administrar, llamado proceso administrativo.

Administración Moderna: Busca generar un proceso administrativo actualizándose con relación a los enfoques actuales, con tecnología y modernización que aporten y apoyen el cumplimiento de los objetivos. Parte de esta administración es más flexible, donde se prioriza la calidad de vida del trabajador y su entorno, con teletrabajo, poder pasar más tiempo con la familia, entre otros cambios.

### **c. Área de Marketing**

Planificación Estratégica: Provee el direccionamiento para todas las jerarquías dentro de una empresa. Lleva a cabo todos los planes y programas a considerar dentro de una empresa buscando una sinergia entre las áreas logrando efectividad y eficacia de los procesos.

Análisis PESTA: Es un levantamiento de información relacionada a factores del Macroentorno de una empresa (político, económico, ambiental, tecnológico y social). Su función es determinar el entorno para el ingreso de un nuevo negocio o empresa, viendo sus pro y contra.

FODA: Es una herramienta para establecer un análisis interno y externo de una persona, empresa o lo que se desee medir. Mide las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en cualquier situación que necesite realizar este estudio. Es importante para direccionar o tomar decisiones con relación a lo que está en nuestro entorno.

Ventaja competitiva: Es un valor agregado que posee una empresa o producto sobre otro, posicionándolo en el mercado superior para competir. Existen distintos tipos de ventajas competitivas como lo puede ser liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de mercado.

Matriz Ansoff: Es un método para evaluar la situación de mercado respecto a una empresa y u organización. Se miden las variables con relación a si es un mercado existente o nuevo y si el producto en si es nuevo o existente.

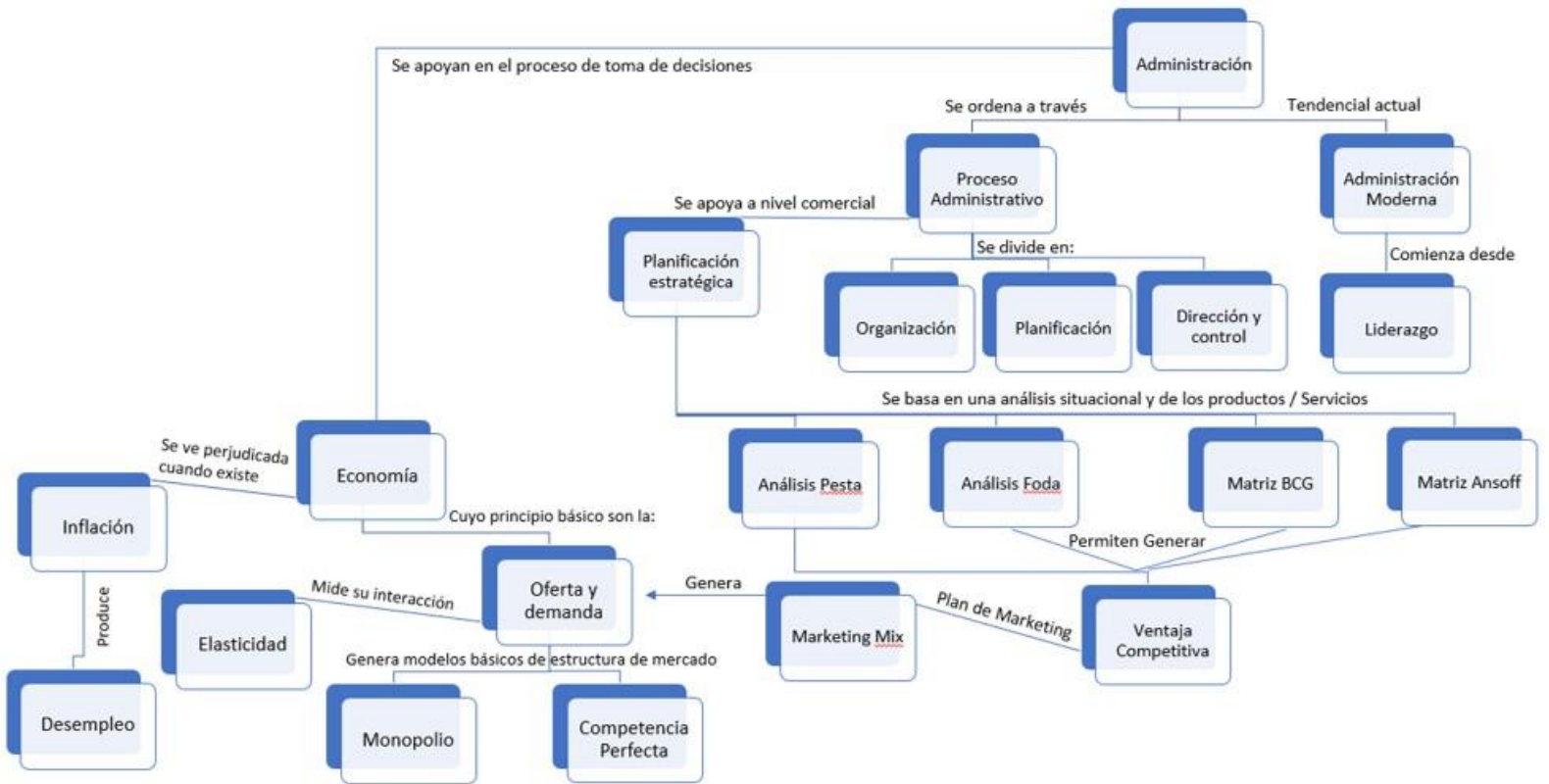
Esta herramienta se utiliza generalmente en la planificación estratégica. Encontramos 4 conclusiones en relación a las variables: Penetración de mercado, Desarrollo del producto, Diversificación y desarrollo de mercado.

Matriz BCG: Es un método para analizar la posición de un producto / negocio o bien dentro del mercado en una empresa. Podemos encontrar según el posicionamiento del producto 4 tipos, las cuales son según su crecimiento y su cuota de mercado: Estrella, Interrogantes, Vaca y perro.

Marketing MIX: Es una estrategia interna de una empresa en relación al producto, bien o servicio dado, y que engloba 4 elementos de marketing que son variables que necesitan trabajar de forma conjunta, las variables son: Producto, Precio, Plaza, Promoción (las 4P del marketing). Actualmente se han ido sumando otras P relacionadas más al cliente o consumidor que al producto.



# Mapa Conceptual



## Glosario de términos Portafolio II

### **a. Área de Economía**

Macroeconomía: Estudia el comportamiento económico total, pudiendo ser local, regional, nacional, etc. Utiliza mediciones a nivel país como la inflación, desempleo, IPC, entre otros. Es una herramienta que se utiliza a nivel político, puesto que asigna los recursos con el fin de aumentar el crecimiento económico del país.

Microeconomía: Estudia el comportamiento de la actividad económica a nivel individual. En otras palabras, mira como impactan las decisiones de una familia u seres individuales, y cuáles son sus consecuencias o el impacto de estas en la economía de un país. Las unidades de medición son las familias, consumidores y las empresas.

Producto Interno Bruto (PIB): el monto monetario que produce un país, a través de bienes y servicios durante un año. El PIB visualiza la riqueza de un país o una región. Se calcula a través de 3 enfoques: de la producción, del gasto y del ingreso.

Impuestos: Son una especie de tributos que debe pagar cada persona o empresa para poder financiar bienes o necesidades colectivas. Estos impuestos sirven para que el estado posea un presupuesto determinado de

forma anual para poder establecer gastos públicos como el pago de las fuerzas armadas, parlamentarios, entre otros.

Punto de Equilibrio: El punto de equilibrio pertenece a la economía, en donde la cantidad de ingreso de dinero es igual a la de egreso por ejemplo en una empresa, con lo cual no rentabiliza, pero logra cubrir los costos y gastos operacionales.

Costo Marginal: Es un concepto perteneciente a la microeconomía, el cual significa el costo que se genera al producir una unidad adicional a la que se tenía presupuestada en el plan inicial de una empresa u organización.

Producción: Este concepto, es un proceso en el cual se elabora un producto o servicio para ser consumidos por algún público objetivo. Bajo la economía, es parte importante de esta, puesto que es un motor para un país y sus recursos financieros.

## **b. Área de Administración**

Proceso Contable: Es un proceso dentro de una empresa u organización, que permite el registro de ingresos y egresos a mediante la actividad económica de la misma empresa. Esto va desde el registro del pago de facturas, ingresos por medio de las ventas, activos de la empresa, entre otros. Este registro es fundamental para tener el orden de la empresa.

Balance general: Es un informe de la contabilidad en relación al estado financiero de una empresa u organización, en un periodo de tiempo, el cual es generalmente un año. Para poder determinar el balance general, se consideran 3 elementos, Activos, pasivo y patrimonio. Este informe permite tomar decisiones en relación a los resultados que se den a nivel financiero.

Activos: A nivel contable, los activos representan los bienes de la empresa y con los cuales puede rentabilizar con el correr del tiempo. Los derechos también son activos, y representan un valor determinado.

Pasivos: A nivel contable, son las deudas que poseen la empresa, están van desde los pagos pendientes de facturas, créditos, servicios básicos. Estos pasivos pueden ser deudas a corto y largo plazo que se tienen a terceros para que la empresa pueda funcionar de formar correcta.

Flujo de caja: Esta información, nos permite determinar la fluidez financiera la empresa en un momento determinado. Este informe es fundamental para poder saber cuánto se debe pagar en salarios, arriendos, créditos, etc., donde un error puede hacer que la empresa pueda pasar a dicom o ir a la quiebra.

Finanzas: Es un área de la empresa que permite ver como se obtiene el dinero y como se gestiona. Uno de sus objetivos principales es maximizar el rendimiento de la inversión, mantener la liquidez de la empresa, y velar por los resultados de la empresa, orientados siempre a generar utilidades.

Presupuesto: Es una proyección de gastos e ingresos en una empresa según su desempeño económico. El presupuesto se elabora a partir de una serie de procesos donde se deben prever todos los escenarios posibles que se puedan dar en la empresa (aumento del valor del dólar, bajas ventas, aumento de gastos fijos) para poder tener planes de acción.

### **c. Área de Marketing**

Branding: Es un término perteneciente al marketing, el cual señala o significa el proceso de cómo se construye una marca. El branding busca la forma de como resalta una marca a través de diversas formas que van desde la tipografía del nombre de la marca, el color, las imágenes y todo lo que pueda percibir de forma positiva el futuro consumidor.

Propuesta de Valor: esta propuesta se realiza una vez definido el público objetivo, la cual orienta el productor a la necesidad que tiene el consumidor. Aquí resaltan los beneficios del producto o servicio de una forma atractiva para generar un impacto al verlo, pudiendo generar inclusive una proyección de la misión de la empresa.

Comunicación digital: Esta comunicación, es una de las más importantes en la actualidad, donde podemos ofrecer nuestros servicios a través de un canal que puede llegar a más consumidores, en un menor tiempo posible,

y esto es gracias a internet con las redes sociales, motores de búsqueda, entre otros canales online.

Stakeholders: Son todas las personas que poseen algún interés respecto a una empresa, estos pueden ser consumidores, accionistas, empleados, entre otros. Podemos decir que son aliados estratégicos que pueden aportar al éxito del negocio.

Identidad de Marca: Es la integración de todos los elementos característicos de una marca, es la construcción de un sello único y que la puede diferenciar de su competencia mediante lo que se quiera expresar.

Posicionamiento: Es el lugar que queremos posicionar a una marca dentro de un conjunto de otras por medio de la conceptualización de esta en la mente de los consumidores, donde la credibilidad es fundamental según el producto o servicio que se ofrezca. Una medición importante que se establece es el "Top of Mind" según la categoría de productos que se ofrece.

Brand architecture: Es la organización de una marca dentro de un conglomerado mucho más grande o de mayor peso en el mercado, y como estas marcas más pequeñas interactúan entre si para generar un impacto mayor en el consumidor. Un ejemplo puede ser Unilever y todos los productos que ofrece en el mercado.

## Formulario del Caso Portafolio II

### **Nombre del Caso:**

Liquidez de LAN, una bomba de tiempo en la actualidad

#### **1) Contexto general de la situación a plantear:**

Desde el 18 de Octubre del año 2019, entramos a una crisis social por malos manejos políticos en Chile, esto se arrastra desde hace muchos años a través de injusticias que se han ido dando en distintos ámbitos del país, esto genero una crisis económica bastante fuerte con proyección de crecimiento bajas respecto a los meses que seguían, sin saber que lo que venía podía más adelante iba a generar una crisis nunca antes vista a nivel inclusive mundial producto de un virus llamado Covid-19, con origen en China en Diciembre del 2019, llego a Chile con su primer caso el Marzo del 2020. Esto provoco que se hicieran cuarentenas frente al contagió y letalidad del virus, provocando cierres de comercios, a su vez desvinculaciones, cierres de empresas producto de esto más la crisis social, etc. Sorprendentemente, una de las primeras grandes empresas en pronunciarse fue LAN, la cual redujo un 70% su operatividad (90% de vuelos internacionales y un 40% de vuelos locales) frente a lo que está sucediendo, por baja demanda, cierres fronterizos. Todo esto genera un impacto financiero sin precedentes, con

una reducción de liquidez importante y con problemas para pagar salarios en abril, mayo y junio para más de 30.000 empleados. Tuvieron que solicitar ayuda del estado desde el mes de marzo del 2020, lograron acuerdos con los sindicatos para que tuvieran que reducir sus salarios durante los meses mencionados, desvinculación de trabajadores, bajas de salarios de altos ejecutivos, incapacidad operativa para servicio al cliente frente a cancelación o reprogramación de vuelos.

Una situación compleja para una empresa con millonarias ganancias en años posteriores y con ciertos monopolios de vuelos en territorio nacional.

## **2) Interrogantes para facilitar el análisis y la reflexión**

Ahora lo interesante del caso en estudio, si bien LAN se ve afectada por el bloqueo o cierre de fronteras frente a sus viajes internacionales y nacionales, tenemos que realizarnos ciertas preguntas que puedan orientar porque necesita pedir ayuda al estado para poder seguir su funcionamiento, o porque tuvo que negociar con sus trabajadores una baja salarial, lo que nos hacer generar las siguientes preguntas:

- Si la empresa posee utilidades sobre los 190 millones de dólares solo en 2019, transportando a más de 74 millones de personas, ¿Por qué en el primer momento que se masifica en Chile el problema del virus, pide ayuda al gobierno para la inyección de dinero? ¿Cómo fue la planificación



estratégica de la empresa para el 2020 sabiendo en diciembre la aparición de Virus o porque no modificaron el plan de venían trabajando?

- ¿Por qué no tomo medidas administrativas inmediatamente para el soporte post venta sobre la contingencia, que hasta el día de hoy posee colapsos?
- ¿No existía una provisión o fondo de dinero mes a mes o de forma anual a nivel contable o gestión financiera para prever cualquier situación que pudiese amortiguar una falta de liquidez?, no necesariamente por el virus, puede ser por atrasos en pagos de proveedores, otra crisis económica, entre otros.
- Si bien ellos proyectan un impacto financiero complejo durante abril, mayo y junio, que pasará con sus empleados y compromisos financieros en el caso de que esto continúe por más meses. Teniendo como antecedente que hubieron más de 300.000 despidos en marzo proyectando un desempleo de más del 10%.
- ¿Debería el gobierno aportar ayuda económica para amortiguar el impacto financiero de la crisis de LAN?

### **3) Conclusión del Caso:**

Al ver una gran empresa como LAN, que en tiempos donde haya cierta regresión económica, no posea fondos o provisiones para poder orientar a la compañía a una estabilidad mantenida frente a la crisis, da para pensar qué tienen las empresas más pequeñas o pymes las cuales no poseen una espalda financiera tan amplio como LAN o las utilidades que ellos tuvieron, donde es fundamental una gestión financiera, que de cierta forma, pueda generar un savings para situaciones como la que está pasando la empresa en estos tiempo, donde ya el banco estado accedió a dar soporte económico para la empresa y que ellos también puedan brindar soporte para poder solucionar todos los problemas de las personas que tenían programados viajes, donde habrá que buscar una fórmula para que LAN como marca no posea repercusiones más negativas en su imagen a parte de la financiera que está teniendo en esto momentos.

## **Glosario de términos Portafolio III**

### **a. Área de Economía**

Capital de trabajo: Son los Recursos que posee una empresa para ejecutar un correcto funcionamiento en el día a día. Esto va desde la mano de obra, hasta las materias primas para la fabricación de productos o servicios.

Externalidades: son efectos externos que se producen dentro de una actividad económica por la oferta y la demanda de productos o servicios, estos impactan a un tercero y puede tener efectos positivos y negativos. Un ejemplo puede ser el consumo del cigarro, el cual genera contaminación y empeora la calidad de aire, favoreciendo a las enfermedades respiratorias.

Bienes y servicios: Los bienes y servicios son el producto de una necesidad en particular y que las empresas buscan satisfacer mediante la producción de estos. Este es el punta - pie inicial de la oferta y la demanda.

Exportación: Son los productos y servicios desarrollados o producidos en un determinado país o zona, los cuales son enviados a otras latitudes para su venta.

Importación: Son los productos y servicios traídos desde otros países o zonas para poder ser ofertados de manera local.

Estatización: Es un acto por el cual, empresas, servicios, organizaciones o compañías pasan al manejo del estado. Los poderes del estado son los que controlan o pasan a ser propietarios de dichas empresas.

Economía Social de mercado: Es un tipo de economía formado con valores éticos universales para la sociedad, y que estos rigen de cierta forma el orden de la economía según este enfoque. Buscan principalmente la dignidad y bien común.

**b. Área de Finanzas:**

Libro Contable: Es un documento en el cual se registra toda la información contable o financiera de una empresa, este registro es continuo y generalmente se cierra al año fiscal cursado.

Patrimonio: Son los recursos que posee una empresa y el uso que le pueda dar. También se puede definir como bienes que poseen derechos y obligaciones frente al servicio de impuestos internos.

Liquidez financiera: Es la capacidad que posee la empresa para poder hacer frente a sus deudas u obligaciones a corto plazo, esto va desde el pago de impuestos hasta el pago de remuneraciones.

Utilidades: Es la ganancia o el interés obtenido frente a alguna inversión o un servicio. Es todo lo que queda después de haber cubierto los costos frente a la producción de un bien o servicio.

Costos fijos: Estos costos son los que estarán siempre presentes en la producción de un bien o servicio, no varían en el tiempo y tampoco frente a los cambios de producción.

Ratios financieros: Los Ratios son herramientas que se utilizan a nivel financiero para ver el estado de esta. Esta información se utiliza para establecer proyecciones frente a posibles escenarios económicos.

Proveedores: Los proveedores de una empresa son los encargados de proveer los productos o servicios que esta necesite para su funcionamiento, desde hojas para imprimir, hasta materiales de óseo u limpieza.

### **c. Área de Marketing**

E-Commerce: Es un tipo de comercio que se da a través de internet, donde se promocionan productos y servicios para su venta, por medio de canales digitales. Estos servicios actualmente en la mayoría de los retailers y personas naturales a través de redes sociales o plataformas como Mercado Libre.

B2B: Su sigla significa Business to Business y se refiere al cliente a los cuales vende sus productos y servicio una empresa, en donde el B2B vende a otras empresas, compañías y organizaciones. Esto puede orientar los objetivos de Marketing de la empresa.

B2C: Su sigla significa Business to Consumer, donde este tipo de empresa vende a clientes o consumidores finales, estos pueden ser productos o servicios. Esto puede orientar los objetivos de marketing de la empresa.

Fan page: Es un canal de comunicación para poder interactuar entre marcas, personalidades y consumidores entre sí para referencias, dudas y sugerencias, principalmente son Fans los que siguen este canal, el cual está dentro de la plataforma Facebook.

E-Mail Marketing: Es una técnica que se da a través del marketing digital, la cual promociona productos o servicios vía correo electrónico. Este tipo de técnicas también se pueden utilizar para fidelizar a clientes vigentes de la empresa. Su costo es bajo y su alcance, según la base de datos, puede ser amplio.

Data Mining: La Minería de datos consiste en darle un significado a cierto grupo de información, para poder comprenderla y enfocarla según las necesidades que se vayan dando, a mayor cantidad de información, mayor será la efectividad del análisis. Generalmente estas bases de datos contienen millones de información para ser procesada.

Influencers: Los influencers son promotores de marca o servicios, los cuales poseen una gran cantidad de seguidores en sus redes sociales. Es un recomendador o un incentivador para direccionar hábitos de consumo entre sus seguidores.

## Formulario del Caso

### **Desarrollo:**

#### **4) Breve diagnóstico de la situación o problemática:**

En Agencia Consultora Marco Chile, la cual ofrece servicios al mercado de outsourcing y consultoría de Trade y Marketing a distintas compañías en el mercado como lo son Microsoft, Intel, Asus, P&G, entre otros, está teniendo ciertos problemas de fluidez de caja mes a mes, teniendo que pedir dinero a otras subsidiarias y en algunos meses, los pagos a proveedores más los pagos de salarios de todos los colaboradores no se pagan en las fechas acordadas, generando una pésima imagen como marca frente a sus clientes. La falta de fluidez es por la gestión y procesamiento de los cierres de mes y la facturación de los servicios que se atrasan por errores en los cálculos frente a los clientes. La mayoría de sus trabajadores tienen una renta inferior a la que entrega el mercado y la mayoría de ellos son parte de un plan de crecimiento de sus distintas cuentas, donde algunos de ellos fueron promotores, supervisores u coordinadores. En la actualidad, la agencia está a punto de perder a 2 de sus principales clientes, los cuales en conjunto generan el 45% del ingreso anual, generando una disminución de la rentabilidad casi del 50% YoY, generado por el mal Managment de ambas cuentas por parte de sus Project Managers. La mayoría de los



meses, la rentabilidad es irregular, con meses con ganancias y otro con pérdidas, pese a que el gasto es el mismo mes a mes. Sin duda, está peligrando la continuidad de la subsidiaria en Chile, dada su situación actual de liquidez y el mal manejo de sus clientes en relación a la gestión que realizan los Managers de las cuentas.

#### **5) Identificar los cursos de acción:**

Para Poder visualizar la problemática que está teniendo la agencia se deben identificar los siguientes cursos de acción:

- a) Evaluación de desempeño para todos los colaboradores según sus funciones.
- b) Establecer un NPS mensual con cada cliente.
- c) Generar un programa de capacitación según debilidades.
- d) Desvincular cargos estratégicos y buscar nuevos recursos con experiencia y capacidades.
- e) Búsqueda de nuevos clientes potenciales.
- f) Establecer una estrategia de cambio de imagen corporativa frente a sus clientes.

## **6) Evaluar los cursos de acción:**

- a) Evaluación de desempeño para todos los colaboradores según sus funciones: Establecer una medición a cada colaborador para determinar si sus funciones van acorde a sus capacidades, para poder ir detectando los puntos débiles de sus cargos.
- b) Establecer un NPS mensual con cada cliente: Generar una encuesta mensual sobre los servicios de la agencia frente a sus clientes, abordando temas relacionados a la gestión del Project Manager y la agencia.
- c) Generar un programa de capacitación según debilidades: Establecer un programa de capacitación según desempeños, que puedan abordar habilidades blandas y duras en los equipos de trabajo.
- d) Evaluación de desempeño para todos los colaboradores según sus funciones: Establecer una medición a cada colaborador para determinar si sus funciones van acorde a sus capacidades, para poder ir detectando los puntos débiles de sus cargos.
- e) Desvincular cargos estratégicos y buscar nuevos recursos con experiencia y capacidades para afrontar la situación actual y con sueldos acordes al mercado: Desvincular a colaboradores cuyo desempeño no ha sido el indicado y buscar nuevos recursos cuyas rentas estén acorde al mercado, con un proceso de selección tercerizado a una empresa de recursos humanos de renombre, para asegurar un proceso acorde a las necesidades urgente de la agencia.

- f) Búsqueda de nuevos clientes potenciales: En vista a que 2 clientes importantes puedan salir, generar una estrategia de prospección para la búsqueda de nuevos clientes para la agencia, así se reduciría el costo tanto en ingreso como en la rentabilidad.
- g) Establecer una estrategia de cambio de imagen corporativa frente a sus clientes: La mala gestión de la consultora, genero una mala imagen y reputación frente a los clientes en el mercado. Esta estrategia debe contener una fuerte inyección de capital para que en el corto – Mediano plazo poder suplir los problemas de pago, generar encuestas de satisfacción laboral continuas para mejorar los aspectos negativos y poder participar en concursos que avalen nuestra gestión con los colaboradores como por ejemplo “Great Place to Work”.

**7) Escoger el mejor curso de acción dado los antecedentes del punto anterior.**

El curso de acción más idóneo lo realizaría de la siguiente forma:

1. Evaluación de desempeño para los trabajadores actuales de la Consultora
2. medición NPS para los clientes actuales para establecer puntos de mejora.

3. Según evaluación de desempeño, generar planes estratégicos de mejora y una eventual desvinculación de cargos peor evaluados.
4. Generar una nueva estrategia de marca para mejorar el posicionamiento de la Consultora frente al mercado.
5. Búsqueda de nuevos clientes.

## **8) Elaborar dos conclusiones relevantes para el caso**

Si bien para la agencia es importante dar oportunidades de crecimiento a sus colaboradores, hay que pensar que no todos cumplen con las características tanto duras como blandas para esta en ciertas posiciones, donde si tenemos a alguien que cumple todas las expectativas como vendedor, no necesariamente será el mejor supervisor de un equipo de ventas, por lo cual traer gente de afuera generará una mirada distinta del negocio y con buenas ideas. Por otra parte, siempre se deben realizar evaluaciones de desempeño tanto para el cliente externo como interno para poder ir midiendo a través de métricas de gestión para saber cómo se evalúa la gestión y no esperar que un cliente corte el servicio. Es fundamental que estas prácticas se realicen de manera frecuente y que estén de la mano con KPIs y bonificaciones para los trabajadores a modos de incentivos, así serán capaces de ellos mismos ir mejorando su gestión de la mano de las distintas áreas de la empresa, donde también, el área de

recursos humanos lograr identificar las debilidades para potenciarlas en pro de los objetivos del negocio.

## Glosario de términos Portafolio IV

### **a. Área de Marketing**

Consumidor: es una persona, grupo de ellas u organización que consume bienes y servicio establecidos en un determinado mercado. El consumidor se crea en base a una necesidad específica y que se necesita satisfacer.

Compra Racional: Es un tipo de compra que se genera a través de una planificación fundada de una necesidad específica, evaluando todos los factores que inciden en el proceso de compra.

Servicio al cliente: es la suma de todas las estrategias, acciones y procesos con el fin de satisfacer las necesidades del cliente. Resuelve la problemática del cliente frente a una necesidad.

Fidelización: Son las acciones que realizan las empresas para producir un consumidor que siempre consuma sus productos y también invite a otros.

Neuromarketing: Es la convergencia de la neurociencia y el marketing para aumentar el consumo a través de estímulos cerebrales, por medio del inconsciente, subconsciente y consciente.

Vinculación emocional con la marca: es el significado simbólico que posee una marca para el cliente, pudiendo producir diversas emociones.

Investigación de Mercado: es la obtención y análisis de datos frente a alguna duda o problemática en específico de una empresa, como por ejemplo conductas de consumo, posicionamiento de mercado, top of mind, entre otros.

**b. Área de Finanzas:**

Proyecto: Es la planificación y el llevo a cabo de diversas acciones con un fin determinado, en otras palabras, es un conjunto de actividades realizada por una persona, grupo u organización para alcanzar un objetivo.

Naturaleza de un proyecto: Es en puntapié inicial o nacimiento del proyecto, es la iniciativa por la cual tiene finalidad un proyecto determinado, puede ser productivo, social, estratégico entre otros.

Inversión: Es una cantidad de dinero o recursos limitados que se pone a disposición a terceros o empresa con la finalidad de obtener beneficios o ganancias a futuro.

Tasa de Descuento: Es una tasa calculada para calcular el valor presente de un proyecto de flujos futuros, el cual significa la tasa de rentabilidad que se proyectará en el proyecto. En otras palabras, hace mención a lo que vale el dinero ahora pero que se recibirá de forma posterior.

Gasto: es el egreso de dinero que recurre la empresa o una persona en específico para la compra de un producto o servicio, esto se da para generar un beneficio inmediato según el área donde existió el gasto.

Depreciación: Es un método matemático, con el cual se calcula la pérdida de valor de un bien que una empresa o persona posee. Este desgaste se puede dar por el uso, paso del tiempo y obsolescencia, donde se puede establecer una sumatoria de una depreciación acumulada.

Financiamiento: Es la suma de recursos monetarios o créditos que se les entrega a una persona o empresa para que pueda generar o concretar una actividad en específico. Generalmente se utiliza para aperturar un nuevo negocio y no se tiene el capital suficiente.

**c. Área de Administración:**

Integración del personal: Es un proceso que va más allá de la firma de un contrato, si no más bien el trabajo en conjunto y en equipo que se genera para que el nuevo colaborador se adapte de la mejor forma posible a la organización.

Inteligencia emocional: hace referencia a las habilidades y capacidades psicológicas que permiten que se puedan gestionar de la mejor forma



posible las emociones tanto propias como ajenas, posicionándose con una habilidad fundamental para liderar equipos de trabajo.

**Comunicación:** Es el proceso donde se envía y se recibe información entre personas, a nivel administrativo, sirve para poder generar espacios y un buen ambiente laboral, siempre generando confianza a través de una correcta comunicación entre los integrantes del equipo.

**Escucha Activa:** Es una forma de comunicación donde se logra entender de forma efectiva lo que transmitió el emisor, pudiendo lograr empatía con el otro y generando buenos canales de comunicación.

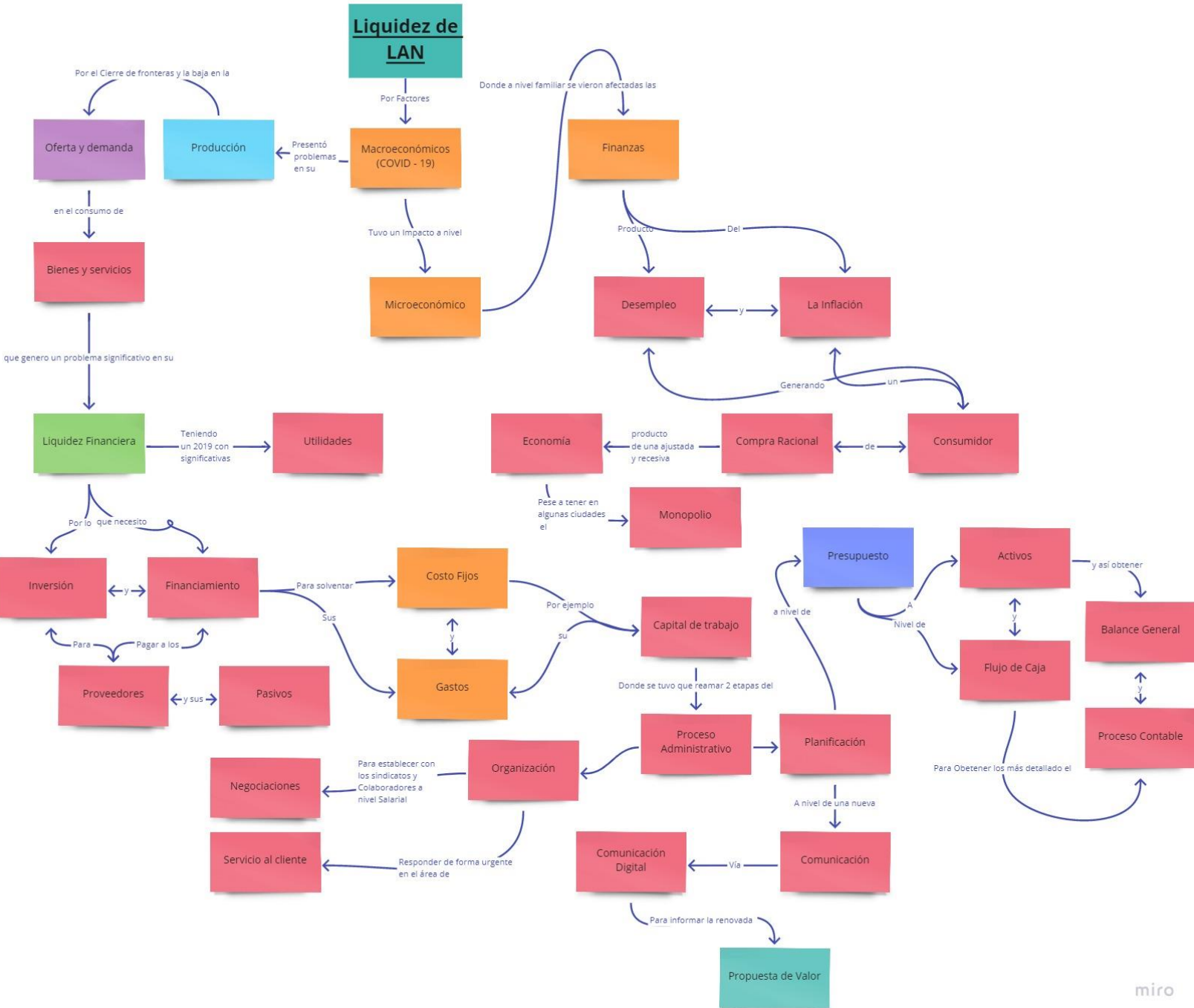
**Retroalimentación:** Es una forma de evaluar alguna acción o trabajo realizado a través de las opiniones de compañeros directos de trabajo, personas externas o líderes de equipo para poder determinar si lo que se realizó se hizo de forma correcta, tuvo ciertas falencias, etc.

**Motivación:** A nivel administrativo, la motivación es la capacidad de estimular a los colaboradores de una empresa para que obtengan un mejor rendimiento en pro de los objetivos de la empresa.

**Negociación:** Es un proceso el cual tiene como objetivo establecer beneficios en las partes que intervienen. Aquí se establecen intercambios de ideas, puntos de vista con el fin de llegar a un acuerdo que beneficie de la mejor forma a los participantes, aunque generalmente siempre hay uno que posee mayor cantidad de beneficios.

# Mapa Conceptual glosario de Términos Caso 2

## Liquidez de LAN



miro

## **Conclusión General del Mapa conceptual**

Las Conclusiones del mapa conceptual, está orientada a incluir todos los conceptos revisados e incorporados del glosario al mapa, con la finalidad de entrelazar los términos y establecer justificaciones de cada uno de ellos frente a la Liquidez de LAN.

Los 34 conceptos están expuestos más abajo abordando 3 temáticas importantes que se puede extraer del caso, la primera basada en un aspecto administrativo, el segundo en un aspecto financiero, otro económico y el ultimo relacionado a marketing siguiendo las áreas del glosario. Cada uno de estos aspectos poseen módulos lo cuales explican la relación que posee el termino con precisamente los problemas que tuvo LAN en el contexto país actual.

## **Conclusiones Mapa Conceptual**

La pandemia a nivel mundial genero crisis significativas a países, empresas, pymes, personas, etc. Es aquí donde el caso presentado en el portafolio 2 se puede entrelazar con los conceptos vistos en los glosarios dentro de la asignatura. A nivel *Macroeconómico*, LAN se vio profundamente afectado por aspectos que hasta un año atrás no se hubieran considerado en alguna proyección o *presupuesto*

establecido, cambiando el escenario a uno totalmente desfavorable para la compañía en un rubro que sin duda marginaba a través de viajes tanto nacionales como internacionales, donde se concentra su entrega de *bienes y servicios*. Todo lo mencionado antes, más la crisis social presentada en Chile en octubre del 2019, generaba una cierta incertidumbre en el escenario *económico* actual del país, lo cual profundizo aún más ciertos *procesos* que venían en decadencia sumado al Covid-19. Es aquí donde se establecen ciertas interrogantes en función a lo sucedido con LAN que va desde la reducción de salarios al personal por la profunda crisis, desvinculando trabajadores por no tener la *liquidez financiera* necesaria para pagar salarios, *proveedores y pasivos*, solicitando ayuda al estado para mantener la empresa a modo de salvataje, considerando las millonarias *utilidades* que se registraron en 2019 y con una inesperada crisis interna tanto gerencial como administrativa.

Si tomamos el modelo de negocio de las Aerolíneas, principalmente el de LAN, encontramos que más de un 70% de sus ventas se realizan con más de 6 meses de anticipación de lo que se da el *Costo fijo* por ese pasaje o vuelo (tripulación, arriendos, mantenciones, etc), por lo que podríamos suponer que su *flujo de caja* al tener pagos por adelantado, debería no tener problemas si proyectamos el número a unos 6 meses, lo cual no sucedió con esta crisis, con un *capital de trabajo* bastante alto que generaba numerosos puestos laborales en Chile y con un *monopolio* de rutas en algunas ciudades de Chile como Isla de Pascua. Llamé bomba de tiempo al caso número 2, puesto que si sumo los antecedentes expuestos anteriormente,

sin duda con una pésima *organización* o *planificación*, todo se vería muy afectado, a nivel del P&L de la compañía y a nivel *administrativo* con cada uno de sus procesos, puesto que existiría, y así fue, una reducción bastante alta de colaboradores, por la baja *demanda* que hubo en periodo de pandemia, y que iba de la mano por factores externos como lo son el cierre de fronteras y cuarentenas, con un colapso en todos sus canales de *servicio al cliente* por la reprogramación de vuelos y cancelaciones que agudizo aún más la crisis, donde a nivel *microeconómico*, las personas o familias ya no estaban comprando vuelos, puesto que todo lo que estaba sucediendo hizo que este tipos de compras fuera más *racional* y utilizarán el *presupuesto* familiar proyectando una crisis a futuro, lo que generó una baja *producción* del servicio por algunos meses buscando la forma de poder generar una estrategia comercial agresiva para poder recuperar o tener un ingreso más estable del que estaba teniendo, con una *comunicación* de vuelos a la venta más flexible, donde la *propuesta de valor* de la compañía era básicamente poder cambiar el vuelo a futuro si por pandemia no se podía viajar, acciones de marketing donde basaban su *comunicación digital* en ofrecer precios nunca antes visto en LAN para viajar a otros países, donde en este tipo de mercado la *Inflación* no afecto como si lo fue en productos de mayor consumo con electrónica, automotriz y alguno que otro alimento de consumo masivo.

Si vamos más allá con *el balance general* o *el proceso contable* de la compañía, sin duda encontraremos excedentes importantes mes a mes si comparamos el ingreso versus el gasto, considerando lo mencionado en el párrafo anterior en relación a la

compra de viajes por adelantado (aprovechando precios más convenientes) y sin contar las *utilidades* de la compañía, encontramos una compañía que ciertos déficits debido a los buenos números dados año tras año, y que de cierta forma sesgaron un problema que se podría haber proyectado, o aunque si no hubiese venido la pandemia, buscar la forma de ordenar los excedentes y provisionar cada 3 años para así estar mejor preparados para cualquier crisis que se presente.

El desafío en adelante para LAN es mejorar los procesos de respuesta en relación a *servicio al cliente* donde sin duda se necesita una fuerte *inversión y financiamiento*, tener la capacidad de provisionar para tener un flujo de caja más estable y no tomar medidas tan drásticas como la desvinculación del personal en primera instancia, donde quizás pudiesen haber realizado algún tipo de *negociación* para apoyar otras áreas donde se necesitaba más mano de obra para la compañía, por otro lado ver los activos de la empresa para que a través de su venta o arriendo puedan obtener caja, o cualquier otra alternativa para disminuir el impacto en el equipo de trabajo.

## **Bibliografía / Linkografía**

UNIACC (2016). El contexto estratégico de la valoración de empresa y evaluación de proyecto. Evaluación de Proyectos. Lea esto primero (Semana 1).

UNIACC (2016). Aspectos y conceptos relevantes asociados a la evaluación de un proyecto. Evaluación de Proyectos. Lea esto primero (Semana 2).

Alcaíno, P. (2017). Dirección y liderazgo. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 1).

Alcaíno, P. (2017). Comunicación. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 2).

Alcaíno, P. (2017). Motivación. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 3).

Alcaíno, P. (2017). Negociación y solución de conflictos. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 4).

Gallardo, F. (2017). Desarrollo económico y medio ambiente. Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 2).

Gallardo, F. (2017). Etapas Del Desarrollo Económico De Chile (Parte I). Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 5).

Rinsche, A. (2018). Fundamentos y principios del Marketing digital. Apunte de clase semana 1, E-Marketing, Universidad UNIACC.

Rinsche, A. (2018) Desarrollo e implementación de planes de marketing digital. Apunte de clase semana 5, E-Marketing, Universidad UNIACC.

UNIACC (2016). El proceso contable. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 1).

UNIACC (2016). Análisis financiero. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 3)

<https://economipedia.com/>

UNIACC (2016). El contexto estratégico de la valoración de empresa y evaluación de proyecto. Evaluación de Proyectos. Lea esto primero (Semana 1).

UNIACC (2016). Aspectos y conceptos relevantes asociados a la evaluación de un proyecto. Evaluación de Proyectos. Lea esto primero (Semana 2).

Alcaíno, P. (2017). Dirección y liderazgo. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 1).

Alcaíno, P. (2017). Comunicación. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 2).

Alcaíno, P. (2017). Motivación. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 3).



Alcaíno, P. (2017). Negociación y solución de conflictos. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 4).

UNIACC (2016). Subsistemas de Recursos Humanos: Reclutamiento y Selección.

Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 2).

UNIACC (2016). Gestión del talento: Una forma de generar valor. Gestión del talento I. Lea esto primero (Semana 6).

UNIACC (2016). Subsistemas de recursos humanos: evaluación del desempeño.

Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 4).

UNIACC (2014). Estrategias para la gestión de marcas. Brand Management. Lea esto primero (Semana 1).

Barrera, G. (2015). Publicidad efectiva en construcción de marcas. Brand Management. Lea esto primero (Semana 5).

<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/net-promoter-score-nps-que-es-y-como-se-calcula>

Gallardo, F. (2017). Desarrollo económico y medio ambiente. Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 2).

Gallardo, F. (2017). Etapas Del Desarrollo Económico De Chile (Parte I).  
Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 5).

Rinsche, A. (2018). Fundamentos y principios del Marketing digital. Apunte de  
clase semana 1, E-Marketing, Universidad UNIACC.

Rinsche, A. (2018) Desarrollo e implementación de planes de marketing digital.  
Apunte de clase semana 5, E-Marketing, Universidad UNIACC.

UNIACC (2016). El proceso contable. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto  
primero (Semana 1).

UNIACC (2016). Análisis financiero. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto  
primero (Semana 3)